

NÉMETHNÉ PÁL Katalin

MAGYAR VÁLLALATVEZETŐK A VÁLTOZÓ GAZDASÁGBAN

- Az iparvállalati vezetők magatartásának változása a nyolcvanas-kilencvenes években -

A tanulmány a magyar ipari vállalkozásokat a rendszerváltás során ért változásokat, valamint a vállalatvezetés hozzájuk való alkalmazkodási törekvéseit tekinti át. A munka nagymértékben támaszkodik a GKI Rt.-ben 1994 óta folyó preferenciavizsgálatok eredményeire.

A vállalatvezetés a gyáripár kialakulásával vált önálló tevékenységgé. A középkor kézműves mestere a munkadarabok megtervezése és elkészítése mellett maga tárgyalt a vevőkkel, gondoskodott a szükséges alapanyagok és szerszámok megvásárlásáról, beosztotta és ellenőrizte a segédek és inasok munkáját, leszállította az árut a megrendelőnek és napra készen tudta, hogy mennyi készpénze, tartozása és kintlevősége van. Egyszóval a fizikai munka mellett ellátta a modern menedzser feladatait is.

A manufaktúrák majd a gyárak megjelenésével a termelőfolyamat darabokra szakadt, és a munkamegosztás kiterjedt a vállalkozás irányításával kapcsolatos tevékenységekre is.

A magyar vállalatvezetési elméletek és gyakorlatok általában a gazdaságban legfontosabb szerepet játszó külföldi partnerhez kötődtek. Így a második világháború végéig a német racionalizáló iskola hatása volt a meghatározó, amihez elég jól illeszkedett később a szovjet típusú mennyiségi teljesítményre orientált tervutasításos vállalati működés. Ez azonban mindig is viták tárgyát képezte, s már az 1968-as gazdasági reform előkészítésében jelentős szerepe volt az Erdei Ferenc vezette Szervezéstudományi Bizottságnak.¹ Az ún. új gazdasági mechanizmus bevezetése óta lehet ismét klasszikus értelemben magyar vállalatvezetésről beszélni. A (viszonylagos) vállalati önállóság keretében a vezetők maguk gazdálkodtak az erőforrásokkal, nem a naturális,

hanem a pénzügyi teljesítmény volt munkájuk mércéje (nyereségérdekeltség), valamelyest önállóan alakították piaci kapcsolataikat, tehát valódi döntési helyzetekbe kerültek. Azok a vállalatok, amelyek önálló külkereskedelmi jogokat kaptak (ezek száma rendre növekedett), megismerkedtek a nemzetközi pénzügyekkel és a marketing alapjaival is.

Mindez tükröződött a vállalatvezetési elméletben és gyakorlatban is. Miként például Marosi Miklós² kifejtette: „A vállalat mint autonóm szervezet – a kívülről meghatározott célok mellett – saját *belső, autonóm célokkal* is rendelkezik... A vállalat *belső céljai*, saját célmeghatározó tevékenysége a *vállalat érdekein* alapul...³ „A vállalat mint szervezet érdekei – legalábbis bizonyos vonatkozásokban – önállóak.”⁴ Román Zoltán találón mutat rá arra, hogy a magyar vállalatoknak a „legkeményebb” tervutasításos korszakban is voltak önálló céljaik, törekvéseik.⁵”

A hetvenes években már nálunk is sokszínű, a kortársakéval lépést tartó vezetéstudományt lehetett találni. A rendszerelmélet általánosan elfogadottá vált, a racionalizálási iskolák mellett elterjedtek a szociológiai megközelítésű műhelyek is. A vállalatoknál gyakorlattá vált a stratégiai tervezés és a terméktervezés, kialakultak a divizionális szervezetek, a *belső önelszámolás*.

A hetvenes években kitört olajválság alapjaiban forgatta fel a vállalatirányítási elméleteket. A nyersanyaghiány rémképe hirtelen igencsak fenyegetővé vált,

s a vállalatok számára lezárult a termelés mennyiségi bővítéssel való növekedésének útja. Az anyagtakarékos technológiák helyett az egységnyi anyagfelhasználással a lehető legnagyobb hozzáadott érték előállítására vált fő céljá. Erre az időszakra esett a magas szintű termelékenység és a korszerű technológián alapuló japán vállalatok világgazdasági előretörése. Hirtelen mindenki a japán csodát kezdte tanulmányozni, s az elsesett módszereket alkalmazni. (Ld. Kanban rendszerű termelésirányítás, minőségi körök, just-in-time készletezés stb.)

A hetvenes évek végére esik az operációkutatásból és az általa megalapozott matematikai döntésmélethez való kiábrándulás, valamint az emberi értékek és érdekek vállalati működésben betöltött szerepének újrafelfedezése. A fejlett országokban az óriásvállalatok elkezdik létrehozni divizionális szervezeteiket, amiket viszont már csak stratégiai tervezéssel tudnak összehangolni. Az üzleti szegmentáció, a decentralizálás rohamosan terjed, ehhez azonban a napi irányítási módszereket is meg kell változtatni: felvirágoznak az újabbnál újabb menedzsment tanok. Egyre nagyobb jelentősége lesz a szervezetben dolgozó és a cég termékeit vásárló embernek, s már nem csupán a szociológia, de a pszichológia is a cégvezetők szolgálatába áll.

A vállalatvezetők előtt álló feladatok állandóan változtak az elmúlt évtizedekben. A tervgazdaság vállalatigazgatója számára a legfontosabb törekvés a felettes szervek, hatóságok által előírt tervmutatók (túl)teljesítése volt. (Miközben persze számos egyéb, nem is mindig egzaktul meghatározott „elvárásnak” is eleget tettek. Ld. ifjúságpolitika, nőtanács, Szabadnép-félóra stb.) Az új mechanizmus vállalatvezetői már a viszonylag egyenletes nyereségnövelésre, s ebből a minél nagyobb béremelés és beruházás megvalósítására törekedtek. Mindemellett azonban az „elvárások” is tovább éltek.

A nyolcvanas évek végén, a tervgazdaság túlérett szakaszában a vállalatvezetők egyszerre szembesültek a múlt és a jövő problémáival. „A vállalatok legnagyobb gondja ma az, hogy a kormányzat pénzügyi és devizagazdálkodási kérdésekben még nem biztosít elegendő mozgásteret a vállalkozások kibontakozásához... A szocialista vállalatok nagy része nem fogadja szívesen a gazdasági verseny kifejlesztésének gondolatát, amikor az a saját piacainak védett voltát fenyegeti... konkrét kifogások is gyakran elhangzanak a versenyben való helytállás rossz feltételeivel kapcsolatban... A kisvállalkozásokban tapasztalható rendkívüli élenkség ellenére egyelőre ezen a területen még sok bizonytalanság tapasztalható a vállalkozók részéről is. Még mindig az ideiglenesség érzete jelentkezik az emberek jó részében...”⁶

A fordulat évei

A rendszerváltás drámai változásokat hozott az iparvállalatok számára. Ez nem nevezhető sem váratlannak, sem előzmények nélkülinek. Mindenki tisztában volt vele, hogy a KGST megszűnése, a világpiaci verseny „ráengedése” a magyar gazdaságra alapvető változásokat okoz a vállalatok működési feltételeiben és hatalmas alkalmazkodási kényszer elé állítja őket. Talán csak a változások lezajlásának gyorsasága lepte meg a szereplőket, kevesen hitték, hogy egy negyven éve fennálló gazdasági rendszer két-három év alatt alapjaitól kezdve átalakítható.

A kilencvenes évek változásai közül a KGST összeomlását, az importliberalizációt, valamint a csőd-törvényt tekinthetjük a magyar vállalatok környezetét leginkább befolyásoló fejleménynek. Belső tényezők szempontjából pedig természetesen a privatizációnak volt a legnagyobb jelentősége (akár megtörtént, akár nem).

A változások – nem lebecsülve az előbb nem említeteket, pl. a hatósági árak körének szűkülését, az átalakulási és a társasági törvényt, a számviteli törvényt – azzal jártak, hogy a vállalatok, amelyek Angyal Ádám megfogalmazása szerint korábban „gúzsba kötve táncoltak”, most szabadon teheték meg lépéseiket a parketten. Kiderült, hogy nem csupán a „gúzs” akadályozza a táncot, ahhoz a figurák ismeretére és ritmusérzékre is szükség van.

Bár mindenki tudta, hogy a KGST igénytelen piac, a magyar áruk elég jó minőségűnek számítottak ezen, és senki sem gondolta, hogy ezek az áruk nem találnak valódi pénzzel fizető vevőre. A legnagyobb nyomás azért nehezedett a hatóságokra, bankokra, végül már bárkire, hogy találjanak piacot a vállalatok termékeinek. Ez igen gyakori szempont volt pl. az önprivatizációban érintett vállalatok számára. (Ez a ma már furcsa kifejezés olyan eladási technikát jelentett, ahol az állami tulajdonos képviselője gyakorlatilag a vállalatra bízta a vevője kiválasztását.)

A rendszerváltás utáni első években még elég sikeresnek tűnt a piacváltás is. A vállalatok nyomott áron zúdították nyugatra készleteiket. Az erőforrások ára azonban gyorsan világpiaci szintre emelkedett, hiszen a nyersanyag, az energia már nem KGST-áron érkezett. Az egészségtelen gazdasági szerkezet első jelzései a gyorsuló inflációban jelentek meg, ami viszont a vállalatok

pénzügyi működését lehetetlenítette el. Mindez együtt jelentős ipari visszaeséshez – nem túlzás válságot sem emlegetni – vezetett.

A korszakra jellemző vállalati reakciókat összefoglalóan mutatja be Laki Mihály tanulmánya.

„A magyar vállalatok is több elemből álló intézkedéscsomaggal válaszoltak az 1989-91-es gazdasági visszaesésre, piacaik drámai szűkülésére. Az alkalmazkodás leggyakoribb eszközei:

- áremelés;
- termékváltás;
- forgalomnövelés;
- a kapacitások bővítése, átalakítása (beruházás);
- a részesedés növelése egyes részpiacokon (teljes vagy részleges piacváltás);
- a ráfordítások csökkentése (például a készletek csökkentésével);
- a fizetések halasztása, elmulasztása (kényszerhitelezés);
- az adó és közterhek befizetésének halasztása, elmulasztása;
- szervezeti átalakítás;
- készletre termelés;
- létszámleépítés;
- a vállalati vagyon egy részének bérbe-, vagy eladása.”⁷

A korábbi évek tapasztalatai alapján a vállalatvezetők elég nagy gyakorlattal rendelkeztek a fenti intézkedések többségének kezelésében, de a létszámleépítés és a vállalati vagyon eladása teljesen idegen volt a növekedés-orientált szocialista vállalati gyakorlattól. Ezen eljárásokhoz a válság éveiben is csak a legvégső esetben nyúltak, és általában maguk is a vég kezdetének tekintették. Ebben az időszakban nem volt igazán jellemző az innovatív termékváltás, a technológiai megújulás, hiszen ez a vállalati kutató-fejlesztő részlegek leépítésének, a K+F intézetek vállalati megrendelése elapadásának kora. A beruházások száma drasztikusan csökkent, a megvalósuló befizetések pedig csak a működőképesség fenntartását biztosították (sokszor még az egyszerű pótlás mértékét sem érve el.) Ez a kor a rövidtávú gondolkodás ideje volt. A cégvezetők szeme előtt az lebegett, hogy ki tudja-e fizetni a másnapi számlákat, és a gazdasági tervezés lényegében csak egy-két hónapot volt képes átfogni. A Vállalati Tanácsok által irányított cégek első emberei a kilencvenes évek elején főként a folyamatos munkával való ellátásért küzdöttek.

A Vállalati Tanácsok létrehozása a szocialista gazdaság megreformálására irányuló utolsó kísérlet volt. A

jugoszláviai öngazgató vállalatok mintájára a dolgozók képviselőiből hoztak létre egy testületet, amely a tulajdonosi jogokat (stratégiai döntések) volt hivatva gyakorolni. Ez a szervezet volt a cégvezetés munkáltatója is. A nyolcvanas évek második felében végrehajtott átalakítás nem volt igazán szerencsés ötlet. A cégvezetők érdekeltisége a mind nagyobb dolgozói jövedelem biztosítására irányult, lehetőleg minél kevesebb változtatással. Mindez épp akkor, amikor a hatékonyság, a rugalmasság, a gyors átalakulás képessége vált a vállalati túlélés alapfeltételévé. Nagyobb károkat azért nem okozott a VT-k bevezetése, mert az érintettek körét igen óvatosan szabták meg: csupán viszonylag kis létszámú és forgalmú vállalatok kerültek bele.

A privatizáció hozta el a magyar vállalkozások vezetői számára a megdöbbenően új igazodási pontot: a tulajdonos követelményeit, amelyek bizony elég szigorú kontrollt jelentettek a korábbi időszak alkuval vagy ügyes politikálással kezelhető állami, ill. dolgozói tulajdonjogot gyakorló szerveinek „elvárásaihoz” képest. E korszak vállalatvezetői értékviszálgáról remek képet fest Lengyel György, aki egy 1993. évi empirikus kutatás eredményeit használta fel művében. „A nyereségorientált szemlélet nem jár az átlagosnál pozitívabb önértékeléssel, míg a tényleges nyereséggel gyenge pozitív kapcsolatot mutat. Ebben a tekintetben azonban egy negatív összefüggés rajzolódik ki: azok a cégek, amelyek nem pénzügyi terminusokban szemlélik a sikert, az átlagosnál jóval pozitívabban ítélik meg saját teljesítményüket, de az átlagosnál ritkábban nyereségesek.”⁸

A konszolidáció időszaka

A gazdasági válság 1993-ra véget ért, és az ipar ezt követően fejlődésnek indult. Bár az első számok már ismertté váltak, igazából csak a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszéke által koordinált, 1996-97-ben a magyar közgazdász szakma csaknem egészét mozgósító „Versenyben a világgal” kutatási program eredményei alapján hittük el, hogy véget ért az átmenet sokkja, s már a helyreállítási periódus éljük.

E vizsgálat sorozatról számos publikáció jelent meg, és a GKI Gazdaságkutató Rt.-nél folyó OTKA-kutatás is számos helyen hivatkozik rájuk. E helyen a Vezetés és Szervezés Tanszéken szervezett Stratégia alprojekt egyik eredményét mutatjuk be. A vizsgálatok megállapították, hogy a vállalatok körében ismét rendszeressé vált a hosszabb távra való gondolkodás, 5–15 évre alkotnak

stratégiát. Törekvéseiket és céljaikat a cég küldetésének rögzítése révén, igyekeznek állandó alapra helyezni.

A megismert vállalati stratégiákat hat fő csoportba sorolták:

□ **Minőség és vevőorientáció:** vevői igény-kielégítésben, technológiai színvonalban, az export terén és beszerzésben erős vállalatok. Az állami kapcsolatokat kivéve minden szempontból erős cégek.

□ **Diverzifikáció:** jellemző a széles termékválaszték, valószínűleg az ezzel együtt járó fokozottabb finanszírozási szükséglet miatt a gyengébb pénzügyi helyzet. Általában a beszerzésben is gyengébb pozíciókkal rendelkező vállalatok.

□ **Struktúra- és pénzügy-orientáció:** e vállalatok erőssége a szervezeti erőforrások kihasználása. Pénzügyi helyzetük, költséghatékonyságuk és állami kapcsolataik jobbak az átlagosnál. Viszonylag gyengék a technológia és a rugalmasság terén.

□ **Államkapcsolat-orientáció:** kiemelkedően fontos az állami kapcsolatok megfelelő szintje, és kisebb mértékben a technológia. Viszonylag gyengék a szervezeti erőforrások, a termékválaszték és a pénzügyek terén.

□ **Termelés és pénzügy:** kiemelkedő vállalatok a beszerzés, a termelés, a termékválaszték és a pénzügyek terén. Gyengék állami kapcsolataik és vevői igénykielégítésük. Ez utóbbit magyarázhatja a készletek alacsony szintje, amire hatékony beszerzés és termelés esetén nincs is szükség.

□ **Követők, alkalmazkodók:** gyakorlatilag minden szempontból leszakadó vállalatok. Nincs egyetlen olyan tényező sem, amelyben jobbak, mint versenytársaik... Ezen vállalatok túlnyomó része valószínűleg a túlélésért

küzd, ami természetesen nem jelenti azt, hogy nincs stratégiája.”⁹

Mészáros Tamás a magyar vállalatvezetési gyakorlat fejlődésének érdekes ellentmondására hívta fel a figyelmet.¹⁰ A világban a vállalati tervezési gyakorlat fejlődését az 1. táblázatban foglalta össze.

A magyar vállalati tervezési gyakorlatban 1968 után a termelészcentrikus rövid távú tervezés középpontjában a hiányhelyzetek miatt a szűk keresztmetszetek álltak (technológiai sorok, munkaerő, alapanyag stb.), a hosszú távú stratégiák középpontjában pedig a beruházás és a fejlesztés. A gazdasági nyitás után az értékesítési lehetőségek kerültek a figyelem középpontjába, még a nyereség várható értéke is egyre kevésbé befolyásolta a vállalatokat. „A fejlett országokban tapasztalható evolúciós folyamat első lépéseként emlegetett pénzügyi központú tervezés csak későn, jelentős sokkok (fizetéképtelenség dominó hatása, eladósodottság, ár- és árfolyamliberalizálás stb.) következményeként vált jellemzőjévé az előrelátó gondolkodásnak Magyarországon, mint ahogyan a század elején alapvető jövedelmezőségi mutató csomagot tartalmazó Du Pont modell alapmutatója (ROI) és elemei is lényegében az utóbbi években kerültek a tervezés és az elemzés fókuszába”.¹¹ Mészáros tapasztalatai szerint a magyar vállalatok között a stratégiát készítő aránya valamivel 40% felett van, a 2–5 éves előrelátási horizont a leggyakoribb, a stratégiák fogyasztóorientáltak, tipikusan növekedési és támadó stratégiák. Elterjedt a jövőkép, a küldetés megfogalmazása, jelen vannak fontos stratégiai elemzési módszerek, megjelentek a stratégiai szövetségek és a stratégia fontos elemévé vált az informatika.

1. táblázat

A stratégiai vezetés kifejlődése

I. Szakasz	II. Szakasz	III. Szakasz	IV. Szakasz
Költségvetés (pénzügyi tervezés)	Előrejelzéseken alapuló tervezés	Stratégiai tervezés	Stratégiai vezetés
Éves költségvetés	Több éves költségvetés, különbségelemzés	Az ágazat versenyhelyze- tének és fejlődésének elemzése, értékelése, stratégiai alternatívák kialakítása	Kifejezett felső vezetői víziók és irányítás
Funkcióközpontúság	Az erőforrások statikus elbírálása	Az erőforrások dinamikus elosztása közgazdasági értékelő rendszer alapján	Lényeges támogató elemei: struktúra, rendszer, személyzet, szaktudás, közös értékek, stílus

Erre az időszakra ért el kritikus nagyságot a külföldi cégek magyarországi megtelepedésének száma. Bár a folyamat már az előző évtized végén megkezdődött, a kilencvenes évek közepére jelentek meg a magyar iparban külföldi irányítású cégek olyan számban, ami már az egész ipari teljesítmény szempontjából meghatározó volt. A megindult növekedés is nem kis mértékben az ő termelésüknek és exportjuknak volt köszönhető. Sikereik keltettek ugyan gyanakvást, sőt ellenszenvet is, de az általuk behozott vállalatirányítási eljárások, menedzsmenttechnikák, cégvezetési ismeretek széles körben találtak követőkre. 1993–96-ban a Veszprémi Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszéke, valamint a Darmstadti Műszaki Egyetem által végzett „A stratégiai management és a vállalati siker” című kutatás érdekes összehasonlítást készített a két ország vállalatvezetési kultúrája közti különbségekről.¹² E szerint Magyarországon a lineáris-funkcionális szervezeti felépítés jellemző, lassú a reagálás a piaci változásokra. Németországban a divíziós szervezet vált preferálttá, ezek fele profitcenterként működik. A hazai vállalatokban 4–5 vezetési szint található, egy vezetőhöz 15–16 beosztott tartozik, míg a németeknél 3 vezetési szinten a beosztottak száma átlagosan 7–8. A magyar vállalati stratégiák első rendű szempontja a likviditási problémák leküzdése, a német stratégiák túlnyomórészt középtávúak. Mindkét országra jellemző a vállalati hagyományok tiszteletben tartása.

Jellemző megállapítás, hogy a magyar vállalatok legfőbb vállalati sikernek a túlélést, a talponmaradást tartották, míg a németek a piaci pozíció javítását, a piaci részesedés növelését. (2. táblázat)

Angyal Ádám 1995–96. évi kutatásai ennél kedvezőbb képet mutattak. E vizsgálatban szakértői véleményeket gyűjtöttek össze a versenyképes vállalat és a sikeres vezetők jellemzőiről. „A kialakult vélemények szerint meghatározóak a vállalati IQ-nak megfelelő jellemzők, az innováció és a minőség (quality) iránti elkötelezettség. Ez, a tapasztalatok szerint, hasonló a nemzetközi felfogáshoz. A jövedelmezőség előkelő helye... ugyancsak általános tapasztalat. Az általánostól valamelyest eltér az emberi tényezők kezelésének fontosságáról vallott nézet. Az emberek elégedettségének viszonylagos háttérbe szorulása arra utal, hogy a mai magyar vezetésben ennek a szempontnak nincs kiemelt fontossága.” Hasonlóan nem nagyon respektálják a környezet és a társadalom érdekeit sem, ami Angyal szerint jellemző a kelet-európai viszonyokra. Azonban már talált olyan jeleket, amelyek az etikai normák szerepének felértékelődését mutatják.

A kilencvenes évek közepére tehát a különféle kutatók meglehetősen vegyes képet festettek a magyar vállalatok vezetési kultúrájáról és gyakorlatáról. Ebben természetesen közrejátszott az is, hogy a bemutatott

2. táblázat

A magyar és a német hagyományok összevetése

Magyar hagyományok	Német hagyományok
a munkaerő kis fluktuációja, szakmák öröklődése apáról fiúra	erősen célorientált
a dolgozóknak biztosított különböző juttatások	nagy hangsúlyt fektetnek a minőségre
a vállalati tevékenységi körhöz szorosan kötődő tradíciók (köszönési formák, a hagyományostól eltérő munkarend, munkafegyelem)	a vevők igényeinek szisztematikus felismerése
a szolgáltató szférában működő, illetve erős versenyhelyzetben lévő vállalatok esetén: a vállalati arculat megőrzése	motivált, jól képzett munkatársak
közösségi szellem, vállalati harmónia, a kollektíván belüli családias légkör	a csoportmunka felértékelődése, egységes kollektíva
szervezeti, működési elégtelenség	rövid szolgálati utak, gyors információáramlás
elégtelen szakmai tudás	túlzottan technológiaorientált
antiinnovatív magatartás	csak az eredmény számít, az emberi kapcsolatok háttérbe szorulnak
emberi elégtelenség, alkalmatlanság	erős angol-amerikai befolyás

kutatások különféle vizsgálati módszereket használtak, valamint az is, hogy az eredményeket a kutatók óhatatlanul a saját értékrendszerük fényében mutatták be. A kapott kép azonban minden valószínűség szerint éppen így hiteles. A magyar gazdaságban a kilencvenes évek közepén még mindig jelen voltak a rövid távon gondolkodó, napi túlélésért küzdő, állami forrásokat megcsapolgató „dinoszauroszok” (és ki állítja, hogy mára végképp kihaltak?) és a piaci versenyben rugalmasan mozgó, a vevőkből megélni akaró, de a jövőre kihívásait szem előtt tartó modern vállalkozások is.

Vállalatok a piacgazdaságban

Az ezredfordulóra a magyar iparvállalatok több szempontból is új helyzetbe kerültek. Egyrészt – miként az előzőekben láttuk – véget ért számukra az átmeneti periódus, aminek nemcsak hátrányai, hanem az előnyei is megszűntek. A protekcionizmus, az állami és uniós támogatások, a különleges elbánások egyre fogytak az elmúlt években, és a megmaradtak sem tarthatók fenn sokáig. Most már önerőből kell helytállni a versenyben, egyedül kell boldogulni a világpiaccon.

Másrészt az ezredforduló táján valami új van születőben a világ gazdaságában is, amit jelenleg globalizáció néven szoktak emlegetni. A XIX. században létrejött nemzetgazdaságokban a nemzeti piacokon versengtek egymással a vállalkozások. A XX. század elejére kiléptek a nemzeti piacokról, a verseny világméretűvé vált, fő szereplői az internacionális vállalatok lettek. A század végén már azt vesszük észre, hogy ezek a cégek nemzetek felettivé váltak, sőt a klasszikus nemzetgazdaságok különféle regionális együttműködésekben kezdenek feloldódni.

Ez a változás még formálódik, ám máris sokféle hatását fedezték fel és továbbiakat is vizsgálnak a kutatók. A magyar vállalatok számára ez először is azt jelenti, hogy a hazai piacnak nem ők a főszereplői. A kapun sem kell kilépni, mégis versenyben állnak az egész világgal. A nemzeti kormányok befolyása a gazdaságra mindenütt egyre csökken, s ez alól a mienk sem kivétel, függetlenül attól, melyik párt van éppen hatalmon.

Ahogy a nemzetgazdaság határai elmosódnak, úgy a vállalkozások határai sem egyértelműek ma már. A multinacionális cégek magyarországi leányvállalatai és más egységei közötti tranzakció még külkereskedelmi forgalomként jelenik meg a statisztikákban, de sokszor valójában csak cégen belüli anyagmozgatásról van szó. Ahol nem ilyen szoros és közvetlen a kapcsolat, a függés

(megrendelőtől, beszállítótól, kooperációs partnertől stb.) ott is elmossa a határokat. Ez nem egyszerűen a fejletlen ország fejletlen termelőinek kizsákmányolása (bár tagadhatalatlanul erre is akad példa bőséggel), hanem világjelenség. A világot átfogó vállalatbirodalmak már a modern módszerekkel (diverzifikáció, mátrix-szervezet) sem irányíthatók. Az informatika fejlődése pedig lehetővé is tette forradalmian új vállalat szervezési rendszerek létrejöttét. Születőben van a hálózatok világa.

A hálózatok működésének alapelvei a kaószelméletben találhatók. „A kaószelmélet arra tanít bennünket, hogy az a fajta egyszerű linearitás, amit adottnak fogunk fel mindenütt – a fizikától a szépirodalomig – egyszerűen nem létezik. A linearitás csinált, mesterséges világlátás. A való élet nem egymással belsőleg összefüggő események sora... Valójában az élet olyan találkozások, érintkezések sora, amelyben minden esemény teljes mértékben egy csapásra megváltoztathatja mindazt, ami utána következik...”¹³ Eszerint a hierarchikus rendszerek mindig bizonytalanok, instabilak, mivel a rendszer egy-egy elemének hibás működése az egészet tönkretelheti. (Vö. „Ami elromolhat, az el is romlik.”)¹⁴ Ezzel szemben a dolgok képesek önmaguktól ideiglenes kapcsolatba szerveződve reagálni a hatásokra. Erre alapozva hozták létre a kibernetikusok az osztott intelligenciával működő rendszereket, ahol az elemek egymással kapcsolatban állva, egymás információit is figyelembe véve hozzák meg a legjobb döntést központi döntéshozó nélkül. A dolog nem példa nélkül álló: így működnek a rovar társadalmak.

A vezetéstudomány most kezdi felfedezni a vállalati hálózatokat mint teljesen új minőségű szervezeti formát. Ismereteink még roppant szegényesek: jellemzőik, törvényszerűségeik feltárása még a kutatókra vár.

„A napjainkban lendületesen terjeszkedő új szervezeti forma szorosan együttműködő üzleti szervezetek csoportja, viszonylagosan vagy teljesen önálló egységek összekapcsolódása. A vállalati hálózatok a legkülönbébb alakot ölthetik: a bolygóvállalatok gyűrűjében működő „solar” (azaz Nap-) cégektől a McDonald's mintájú, franchise központ által összefogott vállalatcsoportosuláson keresztül egy-egy földrajzi régió – egymással fizikai közelségben lévő – vállalatai által alkotott regionális hálózattig. E sokszínűségből is adódik a hálózatok hihetetlen rugalmassága. Körvonalait – amőbaszerű mozgásuk miatt – nehéz meghatározni, ezért beszélnek sokan „határok nélküli szervezetről” (boundaryless organisation)”.¹⁵

A rugalmas hálózatok azért jöttek létre, mert a hagyományos vállalati szervezetek nem voltak képesek

elég gyorsan és kreatívan reagálni a világ változásaira. „Dinamikus, bizonytalan, nehezen kiszámítható környezetben a vertikálisan felépített hagyományos társaságok szükségképpen alulmaradnak a hálózatokkal szemben. Az információs technológiák hatékony hálózati integráló erők, miközben nagy mozgásszabadságot is engedélyeznek.”¹⁶ Ugyanakkor az is tény, hogy a beszállító bolygóvállalat jobban függ a központi, a napcégtől, mint pl. az ott dolgozó alkalmazottak, hiszen őket nem védi egyelőre sem a szakszervezet, sem a munkaügyi törvények.

Az új idők egyik fejleménye a „lágý” tényezők előtérbe kerülése a vállalatvezetés szempontjai között.

A vezetőktől elvárt legfontosabb képességgé az érzelmi intelligencia válik, mivel nem technológiai folyamatokat, hanem kreatív munkacsoportokat kell irányítaniuk.¹⁷ A kreativitás iránti igény növekedése, a munkavállalók egyre magasabb szintű és szélesebb körű képzettsége már nem teszi sem szükségessé, sem lehetővé az utasításokkal történő irányítást. Tulajdonképpen a hálózati működés alapelveit kell megvalósítani a hagyományos vállalati kereteken belül is. Ehhez pedig nem is irányító (leader), hanem vitavezetőre (moderator) van szükség.

A kreatív munkatársakkal és a hálózati partnerekkel való együttműködés egyéb aspektusokat is előtérbe hoz. Az évezred vége felé például egyre többen feszegetik a vállalkozás etikai kérdéseit.¹⁸ Ne értse félre az olvasó: nem a korrupciós, olajszőkítés stb. magyar botrányokról van szó, hanem vállalati arculatról, megbízhatóságról.

Csak az etikusnak elismert vállalat számíthat arra, hogy a többiek „beveszik” a hálózat tagjai közé, hiszen pl. egy stratégiai fejlesztési együttműködésnél az adok-kapok kapcsolatnál mélyebb bizalomra van szükség a résztvevők között. A kreatív, rugalmas dolgozó sem azért a cégért fogja mozgósítani képességeit, melynek tagjaként kényelmetlenül érzi magát szociális kapcsolataiban (pl. barátai bírálják a vállalatot).

A nagy nemzetközi cégek már ma etikai kódexeket dolgoznak ki, és erre ösztönzik partnereiket is (pl. Ma-

gyarországon az AmCham, az Amerikai–Magyar Kereskedelmi Kamara). A szakértők szerint az etikai problémák a jövő stratégiai kihívásaivá lépnek majd elő.¹⁹

A vezetői preferenciák változása a GKI Gazdaságkutató Rt. vállalkozói felméréseiben

A kutatás fő jellemzői

A GKI Rt. 1994 óta félévente tesz fel a vállalkozások vezetőinek a vezetési preferenciákra vonatkozó kérdéseket. Ezek nagy része – természetesen – stabilan ismétlődik. Az iparban (ezen belül is a feldolgozóiparban működő) válaszadóktól kapott vélemények alapvetően meghatározzák a nemzetgazdasági átlagot. Ezek a válaszadók általában az ipar viszonylag jól működő cégei közül kerülnek ki; akik napi túlélési gondokkal küzdenek, azok nem érnek rá kérdőíveket kitölteni. Szintén hiányoznak a válaszadók közül a nagy multinacionális cégek magyarországi egységei; ezek egyszerűen nem szoktak a nem kötelező felmérésekben részt venni. Ez nem csupán a GKI Rt. tapasztalata, hanem minden vállalatgazdasági kutatással foglalkozó intézmény problémája.

A kapott minta így a magyarországi iparvállalatok derékhatát jellemzi, az élcsapat és a lemaradók nélkül. Számarányuknál alacsonyabb hányadban képviseltetik magukat a kisvállalkozások is, a résztvevők pedig a szektor nagyobb cégeit jelentik, az önfoglalkoztatókat és a mikrovállalkozásokat nem. A válaszokból kirajzolódó kép így éppen azt a réteget reprezentálja, amelyen a hosszú távú gazdasági fejlődés nyugszik.

Az ipari vállalkozásoktól kapott válaszokat háromféle csoportosításban vizsgáltuk: nemzetgazdasági ágak, méret és a fő tulajdonos szerint. A képzett csoportok a következők: (3. táblázat)

Ennél mélyebb bontásban sajnos nem tudjuk vizsgálni a válaszokat, mivel nem áll folyamatosan rendelkezésre kellő darabszámú válasz a felmérés-sorozatban.

3. táblázat

A válaszok csoportosítása

Nemzetgazdasági ágak szerint	Bányászat	Feldolgozóipar	Villamosenergia, gáz,- hő- és vízellátás
A foglalkoztatottak száma szerint	50 fő alatt	51 és 300 fő között	300 fő felett
A többségi tulajdonos szerint	Köztulajdonban (állami, önkormányzati, alapítványi stb. tulajdonban) levők	Belföldi magán	Külföldi

A vállalati stratégiák változása

Jelen kutatás stratégia-felfogása neoklasszikus alapokon áll:²⁰ úgy értelmeztük a stratégiát, mint azt a kitűzött célt, amelynek megvalósítására a szervezet tagjainak és részegységeinek erőfeszítései irányulnak.

A porosz Helmuth Graf von Moltke tábornagy a múlt század közepén a következőképpen magyarázta ezt: „A stratégia az egészséges emberi intelligencia használata. Azt parancsolja, hogy ne terjeszkedjünk messze a józan megfontolás határán túl és értéke leginkább anyagi alkalmazásában rejlik. A feladat az, hogy megragadjunk minden momentumot az állandóan változó helyzetben, és a legegyszerűbb és legtermészetesebb akciót hajtsuk végre, azt viszont eltökélten és körültekintéssel.”²¹

A téma persze ennél jóval bonyolultabb. Thielbeer szerint olyan időszakban, amikor a változások gyorsulása az egyetlen állandó tényező, a stratégiaalkotás erősen kérdéses vállalkozás, hiszen a múltbeli tapasztalatok alapján lehetetlen az előrejelzés. Ilyenkor megnő a szervezet adaptációs képességének jelentősége, ami a stratégiák megváltoztatásában is tükröződik. Ilyen értelemben a kutatási program stratégia-felfogása magában foglalja az evolucionista elmélet megközelítését is.

A „Versenyben a világgal” c. kutatási program keretében a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetés és Szervezés Tanszéke által készített 1995–96-os helyzetfelmérés nagyjából hasonló képet talált, mint ami a GKI Rt. felméréseiben is kirajzolódott. „A recesszió, a privatizáció, a gazdasági szabályozás gyors változásai... kedvezőek az exportra, kedvezőtlenek az importra és a

belföldi keresletre. Következmény: hosszú távú stratégiák helyett a folyamatosan felmerülő változásokra kell gyorsan, taktikai kényszerből reagálni. S ez a fennmaradás alapja: rugalmas, gyors alkalmazkodás, magas operatív tevékenység, válságkezelés. A változások felértékelik a kapcsolatokat.”²²

A jelen tanulmányban feldolgozott utolsó válaszok 1999 végéről származnak, amikor már véget ért a transzformációs válság, az ázsiai, valamint az orosz pénzügyi krízis is, és amikor az előző évek bizakodása némiképp visszafogottabb lett. Mindez nyomon követhető a vállalati stratégiák változásában. (1. ábra)

A felmérés egyik tanulsága az, hogy a vállalati stratégiák viszonylag lassan változnak. Ez természetes is, hiszen épp az a feladatuk, hogy stabil irányítóként szolgáljanak a mindennapok változásai közepette. Ugyanakkor az ábrán mégis kirajzolódik a kilencvenes évek fő tendenciája: a vállalatok elsősorban növekedéssel, illetve az elért pozíciók megőrzésével akarják jövőjüket biztosítani. Ebben az 1995. évi stabilizációs intézkedések okoztak egy kis elbizonytalanodást, és az 1998. évi orosz válság következtében elszenvedett piacvesztés okozott némi visszaesést.

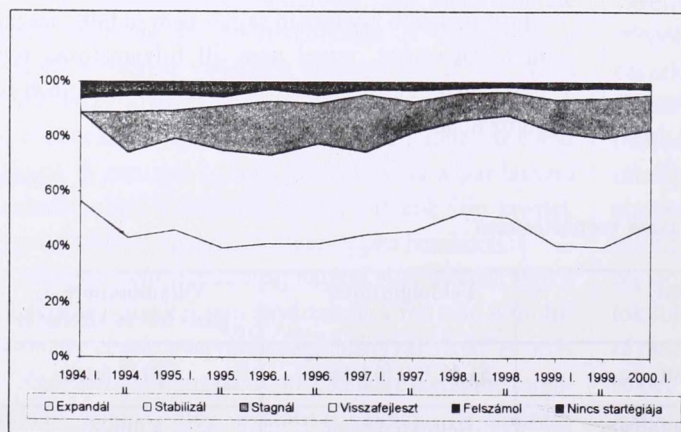
A nyilvánvaló nagy mozgásokon túl érdemes figyelni a „kis tételek” változásaira is. A felmérések kezdete óta egyenletesen csökkent azon vállalkozások aránya a válaszadók között, amelyeknek nem volt stratégiájuk. Ez azt mutatja, hogy vállalatvezetők egyre tudatosabban, mindinkább hosszú távra tervezve irányították a cégeket. (Azt persze roppant nehéz elkülöníteni, hogy mennyi volt ebben a gazdasági környezet kínálta

1. ábra lehetőség és mennyi a (főleg multinacionális nagyvállalatok példája által sugallta) „menedzserdivat”.

A következőkben a vállalati stratégiák arányának változását a vállalkozások mérete (4. táblázat), a tulajdonosok (5. táblázat), valamint nemzetgazdasági ágak szerint (6. táblázat) is közöljük, s rövid megjegyzésekkel látjuk el őket.

A gazdasági fejlődést tükrözi a felszámoló, visszafejlesztő stratégiák arányának folyamatos csökkenése. Szintén a cégek környezeti változásokra való gyors reagálását jelzi az expanzív stratégiák arányának visszaesése és a stabilizáló, stagnáló stratégiák arányának emelkedése 1999-ben.

Az ipari válaszadók stratégiáinak megoszlása



4. táblázat

A vállalati stratégiák arányának változása
a vállalkozások mérete szerint az iparban*

Megoszlás, százalék

	1994	1996	1998	2000
Kisvállalkozások				
Expandál	54	39	50	
Stabilizál	23	32	35	
Stagnál	14	23	10	
Visszafejleszt, felszámol	3	3	1	
Nincs stratégiája	6	3	4	
Középvállalkozások				
Expandál	42	36	44	
Stabilizál	26	29	38	
Stagnál	20	26	15	
Visszafejleszt, felszámol	6	5	2	
Nincs stratégiája	6	4	1	
Nagyvállalatok				
Expandál	40	36	67	
Stabilizál	29	29	29	
Stagnál	19	26	3	
Visszafejleszt, felszámol	6	5	1	
Nincs stratégiája	6	4	0	

*= I. félévi felmérések

A felmérési adatok összehasonlításának egyik érdekes eredménye az, hogy a vállalatcsoportok stratégiái között meglevő kezdeti eltérések az évtized végére határozottan csökkentek.

A méret szerinti csoportosítást vizsgálva szembe-tűnik, hogy mennyivel óvatosabbá váltak a kisvállalkozások az évek folyamán. Míg az évtized közepén a válaszadók több mint a fele tervezett növekedést – nyilván a kisvállalkozás-ösztönző politika, a meghirdetett hitel-lehetőségek hatására –, addig az ezredfordulóra az ő körükben fontolgatnak dinamikus terveket a legkevesebben. A másik figyelemre méltó fejlemény az, hogy a középvállalatok stratégiai magatartása az időszak kezdetén inkább a kisvállalkozásokéhoz állt közelebb, a végére pedig a nagyvállatokéhoz hasonló jellemzőket mutat.

A tulajdonosi csoportok közötti különbségek kevésbé mérséklődtek, de a folyamat mutatkozik. Fennmaradtak viszont a stratégiai magatartás jellegzetességeinek eltérései. A külföldi irányítású vállalatok többsége – a tőkes vállalati hagyományoknak megfelelően – minden lehetőséget kihasználva terjeszkedni akar. A köztulajdon-

5. táblázat

A vállalati stratégiák arányának változása
a tulajdonosok szerint az iparban*

Megoszlás, százalék

	1994	1996	1998	2000
Köztulajdon				
Expandál,	34	32	32	
Stabilizál	27	27	36	
Stagnál	26	29	24	
Visszafejleszt, felszámol	9	9	4	
Nincs stratégiája	4	3	4	
Belföldi magántulajdon				
Expandál,	44	33	52	
Stabilizál	25	41	36	
Stagnál	21	21	10	
Visszafejleszt, felszámol	4	4	1	
Nincs stratégiája	6	1	1	
Külföldi tulajdon				
Expandál,	63	70	74	
Stabilizál	31	19	26	
Stagnál	0	6	0	
Visszafejleszt, felszámol	3	3	0	
Nincs stratégiája	3	2	0	

*= I. félévi felmérések

ban levő vállalatoknál a tulajdonos érdekeltsége jóval összetettebb és belső ellentmondásokkal terhesebb, mint a magáncégeknek, tehát csak igen óvatosan mernek expanzióba kezdeni. A kettő között helyezkednek el a belföldi magántulajdonos által irányított cégek, amelyek növekednének, ha tudnának hozzá forrást szerezni.

A szakmák szerinti különbségek a legnagyobbak, sőt még nőttek is az évtized kezdetéhez képest. Fontos, hogy a válaszadó bányászati vállalkozások zöme nem szén és ércet termel ki. Bár az időszak elején zajlott a gázvezeték-építési program, az energetikai ágazatok elég visszafogott expanziós hajlandóságot mutattak. Mégis e szektorban engedhetik meg a legtöbben maguknak, hogy stratégia nélkül működjenek. A feldolgozóiparban a legerősebb és a legegyszerűsebb a növekedési igény. Bár e területen a visszavonulás is bevett gyakorlat, mégsem jelentkezik olyan lökésszerűen, mint a másik két nemzetgazdasági ágban.

Thielbeer szerint: „Soha ennyi lehetőség és kockázat nem volt. Ahhoz, hogy a vállalkozás jövőbeni pozícióját biztosítsák, a cégvezetőknek saját lehetőségeik és a

6. táblázat

**A vállalati stratégiák arányának változása
nemzetgazdasági ágak szerint az iparban***

Megoszlás, százalék

	1994	1996	1998	2000
Bányászat				
Expandál,	40	60	50	
Stabilizál	13	20	41	
Stagnál	14	10	5	
Visszafejleszt, felszámol	13	10	4	
Nincs stratégiája	20	0	0	
Feldolgozóipar				
Expandál,	46	41	58	
Stabilizál	26	33	32	
Stagnál	17	20	7	
Visszafejleszt, felszámol	5	4	1	
Nincs stratégiája	6	2	2	
Energetika				
Expandál,	38	31	30	
Stabilizál	32	31	37	
Stagnál	27	25	26	
Visszafejleszt, felszámol	3	13	5	
Nincs stratégiája	0	0	2	

*= I. félévi felmérések

környező piaci feltételek alapján meg kell határozni, ismertté kell tenni és érvényesíteni kell céljaikat. Az operatív intézkedések önmagukban nem kompenzálhatják a stratégiai távlat hiányát. A menedzsereknek vállalkozói rugalmassággal, de a stratégiai változatok figyelembevételével kell cselekedniük.”

Mivel a vezetéstudományi szakértők nem győzik eleget hangsúlyozni, hogy a menedzsereknek jól kell szelektálniuk a rájuk zúduló tennivalók és információk között,²³ ezért megvizsgáltuk, történt-e változás a magyar cégek irányítóinak gazdálkodási, piaci és vezetés-szervezési preferenciáinak sorrendjében.

A gazdálkodás anyagi feltételeire vonatkozó értékek alakulása

A vállalatvezetők törekvései, preferenciái meglehetősen stabilnak tűnnek. A felmérési adatokban mutatkozó változások nagy része a kérdések változásának tudható be.

A következőkben az összes felmérési kérdésre adott választ elemezzük. Az ábrákon és a táblázatokban azonban – az összehasonlíthatóság végett – csak a felmérési időszakban mindig megjelenő kérdésekre adott válaszok egymáshoz viszonyított megoszlását mutatjuk be. (2. ábra)

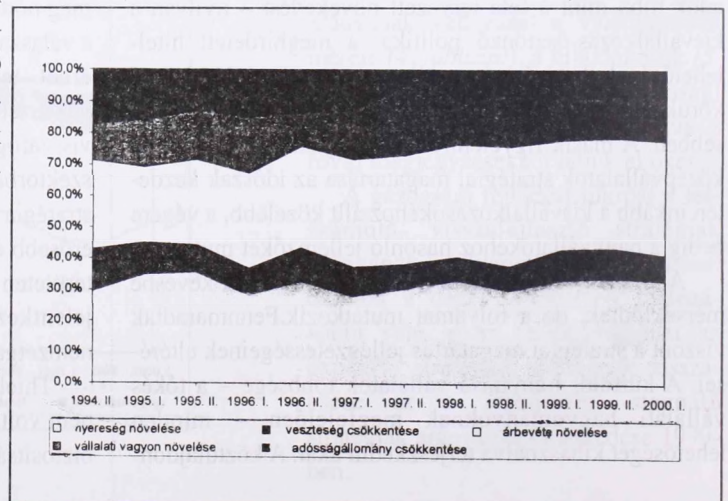
A gazdálkodási preferenciák változásaiból kiderült, hogy javul a gazdasági helyzet: a növekedés megmutatkozik a negatívumok (veszteség, adósságállomány) csökkentésére irányuló törekvések jelentőségének visszaesésében, illetve abban, hogy a likvid tőke növelését már nem tartják olyan fontosnak. A vezető helyen minden évben a költségek csökkentése áll, ezt követi az árbevétel, majd a nyereség növelése. A következő tényezőcsoportot az alkalmazottak jövedelmének, valamint a vállalati vagyonnak és a likvid tőkének a növelése alkotja. Végül a vezetők, tulajdonosok jövedelmének növelése, a veszteség és az adósságállomány csökkentése (kivéve az 1994-es évet) képezi a legkevesebbet említettek blokkját.

Sajnos azonban mindebből nem stabil, stratégiai célok alapján gazdálkodó vállalkozások képe rajzolódik ki. Látszik, hogy a cégvezetők elsősorban az operatív kérdésekre koncentrálnak. Egyet kell értenünk a PricewaterhouseCoopers megállapításával,²⁴ mely szerint Magyarországon még csak most kezdenek megérni a körülmények arra, hogy a vezetők a cégérték maximalizálását helyezték a gazdálkodás középpontjába. A vállalati vagyon növelésére irányuló törekvés ugyan előrébb került az 1994. évi 8. helyről a preferenciák rangsorában, ám csupán az 5. helyre, illetve 1999 tavaszán kapott 4.

2. ábra

**A gazdálkodás anyagi preferenciáinak változása
az iparban 1994-1999**

Megoszlás



helyezést. Az pedig, hogy minden évben makacsul a költségek csökkentése a legfontosabb törekvés, kimondottan gazdálkodási, hatékonysági gondokra enged következtetni.

Ami igazán meglepő, az a vállalatcsoportok közötti különbségek csekély volta.

A most következő részben a gazdálkodási preferenciák alakulását a vállalatok mérete szerint (7. táblázat), a tulajdonjogok szerint (8. táblázat), valamint nemzetgazdasági ágak szerint (9. táblázat) közöljük.

Az első és az utolsó mérési időszak adatainak összehasonlítása jól mutatja, hogy milyen csekély változás zajlott le a vállalatvezetők értékrendjében. Szembeszökő mégis az, hogy míg 1994-ben a likviditási gondok nagyjából egyformán nyomasztották a cégeket, 1999 végén a nagyvállalatok a másik két csoportnál jobban szenvednek ettől a problémától. A kisvállalkozói magatartás jellegzetes eleme, hogy a fizetendő adó minimalizálása fontosabb számukra, mint a többieknek. Szintén

7. táblázat

A gazdálkodási preferenciák alakulása méret szerint az iparban*

Megoszlás, százalék

	1994	1996	1998	2000
Kisvállalatok				
A nyereség növelése	40	28	35	34
A veszteség csökkentése	12	11	6	9
Az árbevétel növelése	24	26	36	39
A vállalati vagyon növelése	10	21	15	12
Az adósságállomány csökkentése	14	15	8	6
Középvállalatok				
A nyereség növelése	38	29	33	32
A veszteség csökkentése	18	9	6	8
Az árbevétel növelése	22	33	35	35
A vállalati vagyon növelése	5	17	17	15
Az adósságállomány csökkentése	17	11	9	10
Nagyvállalatok				
A nyereség növelése	30	28	32	35
A veszteség csökkentése	14	6	10	7
Az árbevétel növelése	23	31	37	34
A vállalati vagyon növelése	11	17	11	16
Az adósságállomány csökkentése	22	18	9	8

* = I. félévi adatok

ebben a csoportban tulajdonítanak valamelyest nagyobb jelentőséget a tulajdonosi és a vezetői jövedelemnek, amit nyilván az indokol, hogy náluk gyakorta azonos személy tölti be ezt a posztot.

Úgy tűnik, 1994-ben a köztulajdonban levő cégeknek sokkal nagyobb gondot jelentett az eladósodás, mint a másik két csoportnak. Ekkor még számos állami tulajdonban levő vállalatot nyomasztottak az öröklött terhek, hiszen csak a következő évben zajlott le az adósszolidáció. A külföldi befektetők ellenben megfelelően ellátták forgóeszközzel frissen vett, illetve alapított cégeiket, így erre a kategóriára soha nem voltak jellemzők a fizetési gondok. Az időszak végére viszont

8. táblázat

A gazdálkodási preferenciák sorrendje tulajdonosok szerint az iparban*

Megoszlás, százalék

	1994	1996	1998	2000
Köztulajdon				
A nyereség növelése	24	24	22	21
A veszteség csökkentése	19	14	14	13
Az árbevétel növelése	25	31	29	38
A vállalati vagyon növelése	7	15	19	18
Az adósságállomány csökkentése	25	17	15	9
Belföldi magántulajdon				
A nyereség növelése	36	30	35	35
A veszteség csökkentése	13	7	5	7
Az árbevétel növelése	22	29	39	36
A vállalati vagyon növelése	11	19	14	14
Az adósságállomány csökkentése	17	15	7	8
Külföldi tulajdon				
A nyereség növelése	54	31	36	36
A veszteség csökkentése	9	6	7	6
Az árbevétel növelése	23	33	39	38
A vállalati vagyon növelése	8	19	11	12
Az adósságállomány csökkentése	6	10	7	9

* = I. félévi adatok

nagyjából azonosra vált a különböző csoportok menedzsereinél az adósság, a likviditás problémájának súlya. A gondok fontosságának megítélésében korábban fennálló különbségek csökkenése minden téren megfigyelhető.

Igazából ebben a metszetben vártuk a legnagyobb különbségeket, ehelyett itt találkoztunk a legkisebbekkel.

9. táblázat

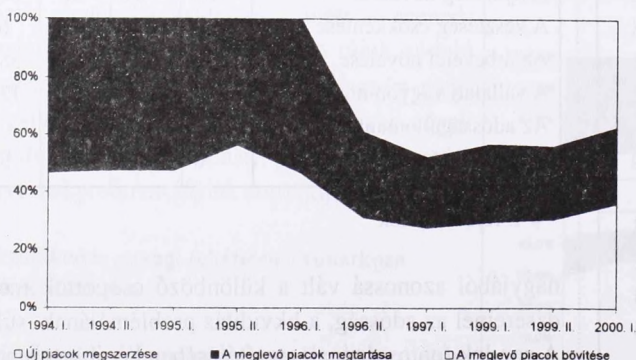
A gazdálkodási preferenciák sorrendje nemzetgazdasági ágak szerint az iparban*

Megoszlás, százalék

	1994	1996	1998	2000
Bányászat				
A nyereség növelése	31	28	38	36
A veszteség csökkentése	31	13	4	4
Az árbevétel növelése	19	28	31	48
A vállalati vagyon növelése	0	19	22	10
Az adósságállomány csökkentése	19	13	4	2
Feldolgozóipar				
A nyereség növelése	37	29	35	34
A veszteség csökkentése	13	8	5	7
Az árbevétel növelése	23	31	38	37
A vállalati vagyon növelése	9	18	14	13
Az adósságállomány csökkentése	18	15	8	9
Energetika				
A nyereség növelése	21	18	23	26
A veszteség csökkentése	21	21	18	15
Az árbevétel növelése	23	39	29	31
A vállalati vagyon növelése	13	21	15	23
Az adósságállomány csökkentése	21	0	15	6

* = I. félévi adatok

A vállalatvezetők piaci preferenciáinak megoszlása



Úgy tűnik, az azonos környezetben működő cégek vezetésének alapvető szempontjai, feladatai nem különböznek a szakma jellegétől függően. Különösen így van ez piaci gazdasági körülmények között.

A piaci törekvések változása

A vállalati törekvések megvalósításának színtere és legfőbb mércéje végső soron mindig a piac. A kilencvenes évek elején lezajlott változások legsúlyosabb következménye az volt, hogy a vállalkozásoknak maguknak kellett megtalálniuk, meghódítaniuk és megtartaniuk vevőiket. Ez meglepően nehéz volt (sőt a napi sajtóban elhangzó nyilatkozatok szerint nem egy cégnél még ma is az) az átalakult, illetve az újonnan indult vállalkozások számára. Így a vezetők piaci preferenciáinak vizsgálata különösen fontos lett, bár e témában nem sikerült kezdetől olyan stabil kérdésrendszert bevezetnünk, mint a többi szempontnál. A 3. ábrán összehasonlítható formára rendezve ábrázoljuk az elsődleges piaci törekvéseket. (1997-ig a választható válaszok száma kettő, 1998-tól kezdve három.)

Amíg csak az új piacok megszerzése és a meglevők megtartása között lehetett választani, addig az expanziós törekvések domináltak. Az új választási lehetőség – a meglevő piacok bővítése – megjelenése azonban jelentős átrendeződéshez vezetett; ez a törekvés lett a leggyakoribb a vállalkozások között. Ez azt mutatja, hogy a vállalkozók elsősorban a meglevő tevékenységi területükön

3. ábra

(ld.: „core competence”) kívánnak megszerezni, illetve a megszerzett vevőket próbálják újabb vásárlásra ösztönözni.

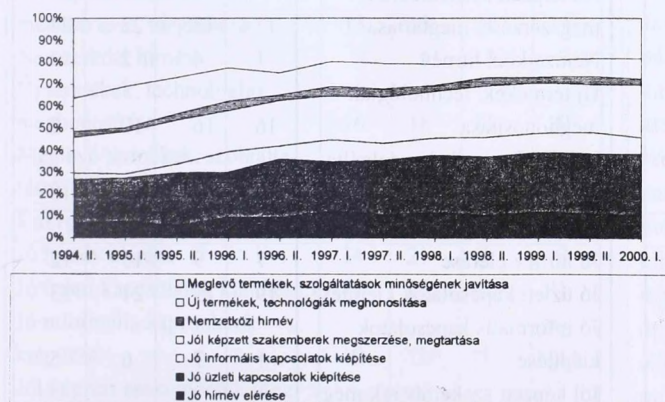
A piaci törekvések 1998 második felében változtak újra. Ekkor tört ki az orosz válság és a cégek sorozatosan veszítették el fáradtságosan kiépített keleti üzleteiket. Szintén ebben az időszakban vált érezhetővé a világgazdasági növekedés lassulása is. Ekkor megnőtt a meglevő piacok bővítésére irányuló preferenciák súlya is, míg az új piacok meghódítását kissé elhalasztották a vállalkozások. A meglevő piacok megtartásával kapcsolatos törekvések viszont csökkentek valószínűleg a fizetésképtelenné vált vevőcsoportokról való lemondás miatt.

A vezetési-szervezési törekvések alakulása

Kevésbé változnak a vezetés-szervezési törekvések, hiszen ezek nem a konjunktúra ingadozásaira adott válaszok. A válaszadók minden felmérésnél a jó üzleti kapcsolatok kiépítését tartották a legfontosabbnak, amit a jó szakemberek megszerzése, megtartása és a meglevő termékek minőségének javítása követett. Ezekből alaposan leszakadva, egymáshoz közeli gyakorisággal kissé heterogén csoport alakult ki: a jó hírnév elérése, a piackutatás, a marketing fejlesztése és – ez itt azért még mindig Kelet-Európa – a jó informális kapcsolatok kiépítése. Sajnos a harmadik, legritkábban említett tényezőcsoportba tartozik az új termékek, technológiák meghonosítása, a környezetvédelmi szempontok érvényesítése, a vállalat belüli konfliktusok minimalizálása és a nemzetközi hírnév kivívása. (4. ábra)

A vezetési-szervezési preferenciák alakulása az iparban, 1994-1999

Megoszlás, százalék



A vállalatok tehát már nem a túlélésért küzdenek, ám igen óvatos, mondhatni konzervatív politikát folytatnak. Elsősorban meglevő pozícióikat kívánják megőrizni, lábukat a jelenlegi piacokon megvetni, a jelenlegi kínálatukkal előre törni, miközben – mint láttuk – jövedelmezőségüket elsősorban „spórolással” akarják fenntartani.

Adatközlésünk befejezéséül a vezetésszervezési preferenciák sorrendjét közöljük a vállalkozások mérete (10. táblázat), a tulajdonosok (11. táblázat), valamint a nemzetgazdasági ágak szerint (12. táblázat).

A válaszadó cégek az évtized közepén és végén is tisztában voltak azzal, hogy vevőiktől függ létük, boldogulásuk, s kivétel nélkül a jó üzleti kapcsolatokat helyezték a szempontlista élére. A munkanélküliség csökkenésével, a termelés felfutásával valamelyest megnőtt a szakképzett munkaerő fontossága. Érdekes, hogy a nagyvállalatoknál éppen ellentétes irányú a változás, ami nyilván abból ered, hogy a nagy cégek mindig könnyebben kapnak munkára jelentkezőket, s létszáhiányukat belső átcsoportosítással is könnyebben meg tudják oldani. Igazán nagy munkahelyi konfliktusok sehol nem fenyegettek, így kezelésük nem is vált sehol igazán fontossá. Szomorú, hogy a környezetvédelem a kisvállalkozások vezetőinek gondolkodásában mennyire háttérbe szorult. Ez a tapasztalat egybevág Angyal Ádám idézett megállapításával a környezeti és társadalmi értékek elhanyagolásáról a magyar vállalatoknál.

A vezetésszervezési preferenciákban a vizsgált időszak elején alig volt különbség aszerint, hogy milyen tulajdonosa volt a cégnek. Ez az egyetlen terület és bontás, ahol a költségek növekedtek. Igen sokatmondó, hogy 1999-re a köztulajdonban levő cégek a jó üzleti kapcsolatok elé helyezték a termékek, szolgáltatások minőségének javítását. Valószínűleg ezt a korábbi tapasztalatok indokolták: hiába a barátság, elavult, gyenge minőségű terméket nem vesz meg a vevő. Szembeszökő az is, hogy a belföldi magáncégek 1994-ben még egy hellyel előbbre, 1999-ben pedig két hellyel hátrébb rangsorolták a jó hírnév, jó sajtó, elismert goodwill kivívását, mint a többiek. Sajnos ennek eredménye közismert; a magáncégeket valóban a közgondolkodás gyanúja veszi körül. A kulturális különbségeket²⁵ példázza, hogy a külföldi irányítású cégek vezetői jóval csekélyebb fontosságot tulajdonítanak az informális kapcsolatok építésének, mint a hazaiak. A köztulajdonban levő cégek gyenge innovációs képességét mutatja, hogy törekvéseik között mennyire hátul szerepel az új termékek, szolgáltatások meghonosítása. A környezetvédelem a belföldi magáncégeknek sem szívügyük.

Úgy tűnik, hogy a szakmai sajátosságok jobban befolyásolják a cégvezetők vezetésszervezési preferenciáit, mint a gazdálkodásiakat. Az energetikai cégek például mindkét időszakban nagyobb jelentőséget tulajdonítottak a jól képzett munkaerő megszerzésének, megtartásának, mint a jó üzleti kapcsolatoknak. Szintén a szakma jellegzetessége, hogy hátra sorolják a piacku-

10. táblázat

A vezetésszervezési preferenciák sorrendje
a vállalkozások mérete szerint az iparban*

Megoszlás, százalék

	1994	1996	1998	2000
Kisvállalkozások				
Jó hírnév elérése	5	8	10	9
Jó üzleti kapcsolatok kiépítése	21	20	26	29
Jó informális kapcsolatok kiépítése	2	11	11	8
Jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	21	18	21	24
Nemzetközi hírnév	1	3	1	2
Új termékek, technológiák meghonosítása	23	15	9	10
Meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítása	26	23	22	20
Középvállalatok				
Jó hírnév elérése	7	9	11	10
Jó üzleti kapcsolatok kiépítése	20	21	28	29
Jó informális kapcsolatok kiépítése	2	10	7	7
Jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	19	18	22	24
Nemzetközi hírnév	4	5	3	3
Új termékek, technológiák meghonosítása	13	16	10	9
Meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítása	35	21	20	17
Nagyvállalatok				
Jó hírnév elérése	8	10	13	13
Jó üzleti kapcsolatok kiépítése	18	20	24	24
Jó informális kapcsolatok kiépítése	4	8	6	7
Jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	13	19	19	23
Nemzetközi hírnév	2	5	5	3
Új termékek, technológiák meghonosítása	14	14	10	10
Meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítása	41	24	23	19

*= 1994. II., a továbbiakban I. félévi felmérések

tatást, a marketing fejlesztését, az új termékek, technológiák bevezetését, ellenben a többieknek jóval nagyobb hangsúlyt helyeznek a minőségjavításra és a környezetvédelemre. Nem igazán érthető a jó hírnév, a sajtó, a goodwill elérésére való törekvés rangsorolásában

11. táblázat

A vezetésszervezési preferenciák sorrendje tulajdonosok
szerint az iparban*

Megoszlás, százalék

	1994	1996	1998	2000
Köztulajdon				
Jó hírnév elérése	9	10	16	12
Jó üzleti kapcsolatok kiépítése	16	20	24	23
Jó informális kapcsolatok kiépítése	5	9	10	12
Jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	16	20	18	22
Nemzetközi hírnév	2	3	1	2
Új termékek, technológiák meghonosítása	11	13	7	4
Meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítása	40	24	25	24
Belföldi magántulajdon				
Jó hírnév elérése	5	9	9	9
Jó üzleti kapcsolatok kiépítése	23	21	28	31
Jó informális kapcsolatok kiépítése	2	11	8	7
Jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	17	18	22	24
Nemzetközi hírnév	1	4	2	2
Új termékek, technológiák meghonosítása	16	16	10	9
Meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítása	37	22	19	18
Külföldi tulajdon				
Jó hírnév elérése	7	9	13	12
Jó üzleti kapcsolatok kiépítése	19	19	24	23
Jó informális kapcsolatok kiépítése	1	7	6	5
Jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	15	19	19	26
Nemzetközi hírnév	8	8	6	5
Új termékek, technológiák meghonosítása	19	16	12	14
Meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítása	31	22	21	16

*= 1994. II., a továbbiakban I. félévi felmérések

mutatkozó különbség: 1994-ben még közel azonosan értékelték ezt az ágazatot, 1999-re viszont e szempont a feldolgozóiparban elveszítette jelentőségét. A fő nemzetgazdasági ágaknál már jelentős különbségek mutatkoznak abban is, hogy milyen fontosságot tulaj

12. táblázat

A vezetésszervezési preferenciák sorrendje
nemzetgazdasági ágak szerint az iparban*

Megoszlás, százalék

	1994	1996	1998	2000
Bányászat				
Jó hírnév elérése	6	14	14	8
Jó üzleti kapcsolatok kiépítése	22	21	31	35
Jó informális kapcsolatok kiépítése	6	9	10	14
Jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	17	14	17	23
Nemzetközi hírnév	0	5	4	1
Új termékek, technológiák meghonosítása	22	16	7	5
Meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítása	28	21	17	14
Feldolgozóipar				
Jó hírnév elérése	6	9	10	10
Jó üzleti kapcsolatok kiépítése	21	21	27	29
Jó informális kapcsolatok kiépítése	2	9	7	7
Jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	15	18	21	23
Nemzetközi hírnév	3	5	3	3
Új termékek, technológiák meghonosítása	16	16	11	10
Meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítása	38	22	21	18
Energetika				
Jó hírnév elérése	14	21	19	13
Jó üzleti kapcsolatok kiépítése	14	14	21	21
Jó informális kapcsolatok kiépítése	10	11	10	11
Jól képzett szakemberek megszerzése, megtartása	22	21	23	27
Nemzetközi hírnév	1	0	1	1
Új termékek, technológiák meghonosítása	6	8	4	4
Meglevő termékek, szolgáltatások minőségének javítása	32	25	22	24

*= 1994. II., a továbbiakban I. félévi felmérések

donítanak a vállalkozáson belüli konfliktusok kezelésének.

Összefoglalás

A GKI Gazdaságkutató Rt. vállalkozói felmérései tehát valóban alátámasztják azt a megállapítást, hogy a kilencvenes évek közepére elég tarka kép alakult ki a magyar iparvállalatok körében aszerint, hogy mennyire korszerűen, tudatosan vezették a céget. Azonban a sikeres (amennyiben a siker kritériumaként a válság túlélését fogadjuk el) vállalatok szinte kivétel nélkül készítették stratégiát a heves változások időszakában is, gazdálkodásukban a költségek csökkentése és a nyereség növelése volt a legfőbb szempont. Nemi bátortalanságra vall, hogy főleg a meglevő piacokon akarnak mozogni, terjeszkedni. A cégvezetés „lágy” tényezői közül eleinte a termékek, szolgáltatások minőségének javítása volt a legfontosabb, de igen hamar átvette az első helyet a jó üzleti kapcsolatok ápolása. Mindkét tényezőt a vevőre való odafigyelés, a minél jobb vevői igény-kielégítés szándékának jeleként értékeljük.

Igen nagy jelentőséget tulajdonítunk annak, hogy a különböző metszetben vizsgált vállalatcsoportok értékrendje között kevés eltérést tapasztaltunk. A nemzetgazdasági ágak között még csak-csak akad néhány technológiai okból adódó eltérés – pl. az új termékek, szolgáltatások bevezetésére vonatkozó szándékok csekély szerepe az energetikában és a bányászatban –, de lényegében a különféle csoportokban hasonló a kép. Ezért úgy gondoljuk, hogy az elmúlt tíz év alatt a magyar ipari vállalkozásokban nem csupán szerkezetváltás zajlott le, de sikeresen átvették a piactudás vállalatvezetési gyakorlatot is. Ezzel nem azt mondjuk, hogy mindenki tökéletes, korszerű, a kor kihívásaira megfelelően reagáló szervezetet működtet, a legjobb stratégiával készül a jövőre, hisz ez azért a bécsi út másik végén sem jellemző. Azt viszont állítjuk, hogy a válság éveit után a magyarországi vállalatok vezetői semmivel sem bizonyulnak rosszabbnak külföldi társaiknál, s a magyar ipar fejlődésének nem a cégvezetési gyakorlat lesz az akadálya.

Látunk azonban ugyanakkor aggasztó jeleket is. Ilyennek tartjuk a környezetvédelem és a nemzetközi hírnév alacsony presztízsét a felmérésekben. Ez olyan szűk látókörű provincializmusra utal, ami a globalizációs folyamatokba való bekapcsolódás akadályává válhat. A hálózatokban való részvételt akadályozza továbbá a magyar vállalkozói etikáról kialakult igen rossz kép, amit egyelőre az intézményi háttér sem segít felszámolni.*

* A cikk a GKI Gazdaságkutató Rt.-hez telepített „A gazdálkodó szervezetek magatartásának változása” című T 22323. számú OTKA kutatás alapján készült.

Irodalom

- Angyal Ádám: A versenyképes vezetés. Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés 1997/2.
- Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. KJK. Budapest, 1998
- Barakonyi Károly–Peter Lorange: Stratégiai management. KJK, 1993
- Chikán Attila: Vállalati hálók a magyar gazdaságban. Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés, 1997/6–7.
- Dobák Miklós: Szervezeti formák és vállalati vezetés. KJK, Budapest, 1999
- Gaál Zoltán–Szabó Lajos: Vállalati kultúra: kulcs a sikerhez? Ipar-Gazdaság, 1996. 1-2.
- Goleman, Daniel: What Makes a Leader? New World, 1999/2.
- Győrfiványi Gábor: Japán üzleti etika. Vezetéstudomány, 1998. 9.
- Huba Eörs: Outsourcing – avagy győzzön a jobb. Vezetéstudomány 1999/3.
- ifj. Chikán Attila: Vállalati stratégiaalkotás és megvalósítás Magyarországon. Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés. 1998/3-4.
- Kapás Judit: A vállalati stratégia elméletei. Vezetéstudomány, 1998. 11.
- Kovács Sándor: Vezetői munka – versenyképesség. Vezetéstudomány, 1998. 2.
- Kulcsár Kálmán: Az ember és társadalmi környezete. Gondolat, Budapest, 1969
- Laki Mihály: A vállalati magatartás változása és a gazdasági válság. MTA KTI, 1992. kézirat
- Lengyel György: A gazdasági siker vállalati értelmezéséről. Külgazdaság, 1998. 4.
- Marosi Miklós: Szervezés, ösztönzés, hatékonyság. KJK, Budapest, 1978
- Mészáros Tamás: A stratégia jövője, a jövő stratégiája. Gazdaság, Vállalkozás, Vezetés, 1997/4.
- Mohácsi Kálmán: A vállalati magatartás változása az élelmiszeriparban. Külgazdaság 1996/4.
- Némethné Pál Katalin: A GKI Gazdaságkutató Rt. üzleti felmérései. Vezetéstudomány, 1999/1.
- Nyers Rezső: Útkeresés – reformok. Magvető, Budapest, 1988
- Oszoli Ágnes: A vállalati preferenciák változása a magyar gazdaságban, különös tekintettel az élelmiszeriparra. OTKA-kézirat. Budapest, 1996
- Oszoli Ágnes: Változó gazdálkodási feltételek – változó vállalatközi preferenciák. Külgazdaság, 1998/2.
- Pál János: A praxeológia alapjai. A gazdasági tevékenység logikája. Kézirat, 1990
- Papánek Gábor: Döntéshozzájárulási módszerek a magyar iparvállalkozásoknál. Ipargazdaság, 1970/8–9.
- Papánek Gábor: Matematikai programozás a vállalatok közép-távú tervmunkájában. Ipargazdaság, 1973/5.
- Papánek Gábor: Milyen jövőt ígérnek a magyar vállalatok jelenlegi törekvései? Közgazdasági Szemle. 1997/1–2.
- Papánek Gábor–Reviczky Károly: Üzleti morálunk elfogadhatatlan. Valóság, 1998/1.
- Papánek Gábor szerk.: Jogbiztonság a magyar gazdasági életben. FILUM, 1999
- Petz Raymund: A vállalati törekvések (preferenciák) vizsgálatainak módszertani alapkérdései. OTKA-kézirat, 1994
- Petz Raymund–Zacher László: A vállalati törekvések változása a magyar gazdaságban (1994–1996) Vezetéstudomány 1997/7-8.

- Petz Raymund–Zacher László: Stratégiák, korlátok és törekvések a magyar vállalkozások körében. Gazdaság és Statisztika, 1998. június
- Román Zoltán: A szocialista vállalat céljai. Közgazdasági Szemle, 1973. április
- Simons, Robert–Dávila, Antonio: Stratégák és stratégiák. A vállalati menedzsmentek új teljesítményértékelése. Magyar Hírlap, 1999. szeptember 15.
- Szabó Katalin: Hálózatok hiperversenyben. Vezetéstudomány 1999/1.
- Thielbeer, Michael: Winning Strategies. Dialog&management 1999. 2.
- Török Attila: „Varázssvessző” a kézben. Az etikai szocializáció az egyik legfőbb kihívás. Világ-gazdaság, Menedzsment-kalauz, 1999. Október 7.
- Vecsenyi János: Tigrisek – a vállalkozó nagyvállalat. Vezetéstudomány, 1999/1.
- Vrannai Katalin: Vagyongyarapítók. Értékmaximalizáló vállalatvezetés. Figyelő, 1999. július 15.
- Zacher László: A vállalati kultúra és a vezetési gyakorlat a fejlett ipari országokban. Gazdálkodás, 1991/1.
- Zacher László: Nagy remények – kis eredmények az élelmiszeriparban. Gazdálkodás 1989/5.
- Zacher László: Töredék a sikerről. Élelmiszeripar, 1996/3.
- Zelkó Lajos: Szocialista vállalatelmélet, politikai gazdaságtan és gazdaságirányítás. Közgazdasági Szemle, 1976. december

Lábjegyzet

- Lásd: Dobák, 1999. 19. oldal
- Marosi M. 1978. 108–109. oldal
- Zelkó L. 1976
- Kulcsár K. 1969
- Román Z. 1973
- Nyers R. 1988. 284–286. oldal
- Laki M. 1992
- Ld. Lengyel Gy. 1998
- Ifj. Chikán A. 1998
- Mészáros T. 1997
- Mészáros T. 1997
- Gaál Z.–Szabó L. 1996
- Michael Crichton: Őslénypark
- Arthur Bloch: Murphy törvénytörvénye
- Szabó K. 1999
- Szabó K. 1999
- Vö. Goleman, D. 1999
- Ld. pl. Győrfiványi G. 1998
- Ld.: Török, 1999
- A vállalati stratégiák tipizálásáról ld. bővebben: Kapás J. 1998
- Idézi: Thielbeer, M. 1999
- Ld. Kovács, 1998
- Ld. pl.: Simons, R.–Dávila, A. 1999
- Ld. Vrannai, 1999
- Vö.: Barakonyi K. 1993. 12. fejezet és Bakacsi Gy. 1998. 7.2. fejezet